

# Transformación TRANSFORMACIÓN

*El cambio es constante y por lo tanto la adaptación es necesaria. Lo mismo sucede con las personas, las comunidades y las instituciones, en particular aquellas a las que le corresponde defender al pueblo y la integridad nacional. Si el cambio es un proceso natural, debemos anticiparlo y considerarlo como una oportunidad.*

*Un mundo cambiante y lleno de incertidumbre hace necesarios los esfuerzos de transformación del Ejército, ahora en curso. Pero, la adaptación, modernización, reorganización o transformación (o cualquier otro término que se use para definir el adecuarse para enfrentar nuevos requerimientos) no es un concepto nuevo. Es parte del proceso formativo del hombre.*

*Como jóvenes en el campo deportivo, de la derrota, sacamos lecciones aprendidas. Y si no queremos continuar perdiendo, ajustamos. Examinamos el equipamiento, la instrucción y la preparación física de nuestro equipo para determinar el curso (o cursos) de acción apropiado. A través del entrenamiento, práctica y acondicionamiento físico, mental y emocional, podemos lograr nuestras metas.*

*Pero la adecuación de que hablamos no se trata del deporte, sino del conflicto armado —el “juego” más importante. Es posible que el momento más crucial de la vida es aquél en que uno tiene que emplear sus destrezas para aniquilar a otra persona en el campo de batalla en nombre de su país.*

*En ese sentido se encuentra el ímpetu para la transformación el mantener un paso delante de cualquier enemigo potencial, aún un enemigo cambiante, en el momento crítico. En un mundo cada vez más peligroso, la transformación no es una opción, sino una necesidad.*

# Equipo de Combate de Brigada Inicial

General de División James Dubik, Ejército de EE.UU.

*A mediados de abril de 2000, el general de división James Dubik, el Segundo Comandante General para la transformación del Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC), disertó ante los alumnos de la Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados y la Escuela de Estudios Militares Avanzados en el Fuerte Leavenworth sobre los esfuerzos en curso en el Fuerte Lewis, Washington, para la formación del Equipo de Combate de Brigada (Initial Brigade Combat Team; IBCT). Respondiendo a las preguntas de los alumnos, el general Dubik explicó el imperativo estratégico para la transformación, el proceso de activación de la IBCT y los desafíos para la formación de líderes en estas nuevas unidades.— La Redacción*

---

*¿Por qué gasta el Ejército tanto tiempo, esfuerzo y dinero en la transformación?*

**Gral. de Div. Dubik:** Las operaciones del Ejército hacen una inversión en la seguridad mundial y la transformación nos apoyará para hacerlo mejor. En los años 90, mientras la caída del comunismo provocó un aumento de conflictos regionales, el Ejército presenció un aumento de 300 por ciento en su ritmo operativo. Correspondió al Ejército preservar y restaurar la paz en lugares remotos como Haití, Somalia, Bosnia y Kosovo, entre otros. Nos tocó realizar un gran número de misiones que se extienden desde mantenimiento de la paz a la imposición de paz, comprendiendo el establecimiento de la paz en los desiertos del Sudoeste de Asia; fuimos solicitados para combatir y ganar la última mayor guerra del siglo XX. Parece que el futuro tiene potencial para más de la misma situación. Por lo tanto, en cuanto ha disminuido mucho la amenaza de una guerra mayor, el mundo continúa siendo un lugar peligroso, a medida que la inestabilidad regional, inflamada por odios

étnicos y el fanatismo religioso, dan lugar a una nueva categoría de amenazas. Si la historia nos ha enseñado alguna cosa, es que en algún lugar, en un dado momento, los EE.UU. confrontarán a un poder regional, prácticamente su igual, de forma que debemos preparar ahora para esta eventualidad. Nuestra actual estructura de la fuerza tiene limitaciones y necesitamos modernizarnos para las operaciones en ultramar con poco aviso previo, en áreas con poca infraestructura incapaces de acomodar el movimiento de nuestras fuerzas pesadas, o en condiciones desfavorables para el despliegue de nuestras fuerzas ligeras.

*¿En que sentido la transformación podrá auxiliar al Ejército reaccionar a estos desafíos?*

**Gral. de Div. Dubik:** El Ejército está cumpliendo una nueva visión para mejor lidiar con los desafíos de este nuevo ambiente operativo. En el otoño de 1999, el entonces Secretario del Ejército Louis Caldera y el Jefe de Estado Mayor del Ejército Eric K. Shinseki describieron esta nueva visión, “ajustar la condición del Ejército . . . transformando este más respetado Ejército en el mundo, en una fuerza estratégicamente sensible, dominante en todo el espectro de las operaciones”. Como el primer paso en la transformación del Ejército, dos brigadas en el Fuerte Lewis—la 3ª Brigada, 2ª División de Infantería y la 1ª Brigada, 25ª División de Infantería— se están transformando en IBCT. El Ejército lo hace así para satisfacer un requerimiento estratégico de corto plazo que ahora está ausente, así como para preparar el Ejército para el largo plazo—el año 2015 y después.

*Cuando Usted habla de transformación, ¿qué significa eso realmente?*

**Gral. de Div. Dubik:** Hoy en día, si la Autoridad de Mando Nacional le ordena al Ejército desplegar de

inmediato fuerzas para cualquier lugar, podemos escoger entre las Fuerzas Especiales, Comandos (*Rangers*) y la 82ª División Aerotransportada. Estas fuerzas llegarán allá rápidamente, y para ciertos tipos de operaciones, es todo lo que necesitamos enviar. Pero si tenemos que enviar rápidamente fuerzas con gran potencia de combate, no tenemos ninguna opción viable. A la inversa, si necesitamos mucha potencia de combate, podemos usar el III o el V Cuerpo de Ejército, pero estas fuerzas pesadas llevan semanas para desplegar. Si necesitamos enviar de inmediato una fuerza con potencia de combate a algún lugar sería un fracaso. No podemos hacerlo. Por lo tanto, hay una brecha entre las fuerzas pesadas y ligeras que necesitamos llenar; algún tipo de fuerza capaz de llegar al destino sin perder mucho tiempo, que cuente con más

potencia de combate que la fuerza ligera.

¿Hay alguien aquí que piensa que nuestra próxima misión será en un país del primer mundo? No, continuaremos desplegando en áreas con infraestructura limitada, lugares que carecen de todo, como aeropuertos, líneas ferroviarias, puentes, puertos y redes de caminos. ¿Cuál es la utilidad de un tanque de 70 toneladas en un puente que no soporta su peso? Cero. Toda nuestra potencia de combate es inútil si no podemos llegar al teatro a tiempo, en condiciones para maniobrar tácticamente. En estos momentos, nuestras fuerzas pesadas cuentan con una limitada capacidad de despliegue y nuestras fuerzas ligeras tienen una limitada utilidad táctica. La transformación resolverá estas discrepancias.

Las *IBCT* están diseñadas, dotadas y equipadas para



Fotos: Departamento de Defensa

General de División Dubik

***¿Hay alguien aquí que piensa que nuestra próxima misión será en un país del primer mundo? No, continuaremos desplegando en áreas con infraestructura limitada, lugares que carecen de todo, como aeropuertos, líneas ferroviarias, puentes, puertos y redes de caminos. ¿Cuál es la utilidad de un tanque de 70 toneladas en un puente que no soporta su peso? Cero. Toda nuestra potencia de combate es inútil si no podemos llegar al teatro a tiempo, en condiciones para maniobrar tácticamente. En estos momentos, nuestras fuerzas pesadas cuentan con una limitada capacidad de despliegue y nuestras fuerzas ligeras tienen una limitada utilidad táctica. La transformación resolverá estas discrepancias.***

llenar la brecha. Dotadas con comunicaciones vía Internet y paquetes de varias capacidades de inteligencia, estos Equipos Interinos serán capaces de desplegar a cualquier parte del mundo en 96 horas para iniciar de inmediato operaciones en todo el espectro de las posibles contingencias.

La transformación y las *IBCT* están totalmente relacionadas al futuro del Ejército en un sentido muy real, y no sobre algún ejército teórico. Se construye este Ejército del futuro hoy, en el Fuerte Lewis; Fuerte Monroe, Virginia; Fuerte Leavenworth, Kansas; Fuerte Knox, Kentucky; y en muchos otros fuertes e instalaciones. El trabajo ahora en desarrollo garantizará que el Ejército esté preparado cuando lo necesitemos en el año 2015 para enfrentar cualquier enemigo potencial, en cualquier parte del mundo.

***¿Cómo puede estar cierto de que el trabajo que se está realizando en el Fuerte Lewis es la solución apropiada?***

**Gral. de Div. Dubik:** Antes de todo, hay que darse cuenta que no hay garantía para nada de eso. No existe un libro de reglas ni libro de respuestas, con la excepción de lo que nosotros, como profesionales, estamos dispuestos a debatir y discutir. Sin duda, existen muchos debates sobre este asunto. Nosotros aceptamos ese debate—¿a quién le gustaría pertenecer a una organización donde uno solo dice “el mundo ha cambiado, vamos todos a marchar en aquella dirección?” Son importantes debates no solo para el Ejército sino para la seguridad de la nación.

Discusiones bien informadas son de gran utilidad para averiguar que estamos en el camino acertado. Sabemos que no estaremos 100 por ciento en lo cierto, pero nuestro trabajo es no hacerlo tan mal que pongamos obstáculos a la próxima generación de líderes. Tenemos que realizar la transformación lo mejor posible, así que, en el año 2015, cuando la nación ordene, le toca al Ejército, tener la flexibilidad suficiente para cumplir cualquier misión potencial.

Será una situación diferente de la II Guerra Mundial cuando los EE.UU. tuvieron la oportunidad de ajustar la táctica después de observar el daño infligido por los Nazi con la guerra relámpago (*blitzkrieg*) en Bélgica y Francia. Iremos al campo de batalla en el futuro, así que debemos hacer la transformación en forma suficiente para ser útil.

*Las unidades en el Fuerte Lewis han devuelto sus tanques Abrams y sus vehículos blindados Bradley. ¿Qué sucedería si le toca al Ejército combatir un enemigo dotado de medios blindados?*

**Gral. de Div. Dubik:**

Estas dos brigadas en el Fuerte Lewis son las pioneras, dando los pasos iniciales para que el resto del Ejército pueda seguir las. No obstante, a medida que el Ejército comienza a avanzar hacia el futuro, debemos guardar algunas de las fuerzas actuales, así como de las existentes fuerzas pesadas y ligeras. Es necesario mantenerlas como una medida de protección contra las amenazas potenciales. No podemos echar estas fuerzas, visto que se mantiene la situación en Corea del Norte y en el Sudoeste de Asia y no han desaparecido los requerimientos para estas fuerzas en otras partes del mundo. Por lo tanto, no podemos permitir la erosión de esta capacidad; debemos mantener esta capacidad combativa, la capacidad para la entrada forzada. Necesitamos continuar modernizando y proporcionando la inversión a estas fuerzas para mantener nuestra superioridad al mismo tiempo que establecimos las organizaciones, la doctrina y el equipo que va a reemplazarlos.

Al mismo tiempo que hacemos esto, el Ejército invierte 1,3 mil millones de dólares anualmente en la ciencia,

tecnología, investigación y desarrollo. Ya solicitamos a los científicos un desarrollo de materiales para un vehículo que será letal y durable, pero más ligero y desplegable, el tipo de vehículo que necesitaremos para el Ejército transformado. Este vehículo debe pesar entre 20 y 25 toneladas y que entre en un avión de transporte *C-130* para que pueda ser transportado a cualquier parte del mundo. Aún, cuando salga del avión, no es un vehículo ligero de combate; es sostenible, letal y durable como los *Abrams* y los *Bradley* son ahora. Pero este vehículo no está disponible porque hasta el

momento no contamos con este tipo de tecnología. Esperamos encontrar la respuesta para el año 2003.

*¿Por qué no espera hasta que la industria desarrolle las nuevas tecnologías? ¿Por qué crean las nuevas unidades ahora?*

**Gral. de Div. Dubik:**

El Ejército no puede esperar tres años para comenzar a crear las fuerzas que van a usar estos vehículos. Si queremos el Ejército que sabemos será necesario para defender la nación en 2010, debemos comenzar ahora a crear el puente a este Ejército

del futuro. Eso es lo que hacemos en el Fuerte Lewis. Esta fuerza interina –las primeras dos brigadas se llaman los equipos de combate de brigada inicial de la fuerza interina– no es el producto final. Encontraremos el producto final en el futuro, una vez que recibamos la respuesta de las comunidades científica y tecnológica. Pero cuando las comunidades científica y tecnológica digan “sí, podemos fabricarlo”, queremos cambiar lo más pronto posible. Por lo tanto, para 2003, cuando se activen más de las nuevas brigadas, necesitaremos tener a nuestra disposición las tecnologías avanzadas.

Así, una parte del cambio se tratará con la tecnología, pero, no hablamos de un sólo vehículo. Otras partes esenciales son la doctrina, la organización y los sistemas de adiestramiento. ¿Cómo debemos desarrollarlos? Los desarrollamos por comenzar exactamente con lo que hacemos correcto en las instalaciones de *TRADOC* y en el Fuerte Lewis.

*En cuanto ha disminuido mucho la amenaza de una guerra mayor, el mundo continúa siendo un lugar peligroso, a medida que la inestabilidad regional, inflamada por odios étnicos y el fanatismo religioso, dan lugar a una nueva categoría de amenazas. Si la historia nos ha enseñado alguna cosa, es que en algún lugar, en un dado momento, los EE.UU. confrontarán a un poder regional, prácticamente su igual, de forma que debemos preparar ahora para esta eventualidad. Nuestra actual estructura de la fuerza tiene limitaciones y necesitamos modernizarnos para las operaciones en ultramar con poco aviso previo, en áreas con poca infraestructura incapaces de acomodar el movimiento de nuestras fuerzas pesadas, o en condiciones desfavorables para el despliegue de nuestras fuerzas ligeras.*

Al mismo tiempo que desarrollamos los *IBCT* en el Fuerte Lewis, abarcando el adiestramiento y la doctrina correcta, produciremos la doctrina y adiestramiento para la fuerza prevista. Este esfuerzo paralelo disminuirá el tiempo entre el año 2003 y cuando pensamos que estaremos listos con las primeras unidades de la fuerza prevista (esperamos tan pronto como el año 2008). Si analizamos la historia, podemos observar que este ciclo perdura entre 15 a 20 años, queremos hacerlo en menos de 10 años. Hemos cortado cinco años por lo menos del ciclo normal, así que eso es un calendario corto y es inquietante para algunos.

*¿Y qué de aquellas personas que dicen que el Ejército va demasiado rápido? ¿Debemos hacer más evaluaciones para asegurar que hemos tenido éxito?*

**Gral. de Div. Dubik:** Se acaba la hora de la experimentación. Este proceso empezó con las maniobras en el estado de Luisiana en 1992 y ha continuado con el Experimento de Guerra Avanzada y con la Fuerza Experimental, Fuerza XXI y el Ejército Después del Próximo. Hemos realizado una gran cantidad de experiencias y es la hora de dar el próximo paso.

Aún así, hay gente que duda. Es doloroso para aquellas personas que de nuevo tienen que diseñar las organizaciones, escribir los planes de lección y formar la base de adiestramiento. La mayoría de lo que confrontamos no es la tecnología, sino fuertes actitudes y obstáculos institucionales. La parte institucional tiene que cambiar junto con las unidades existentes.

La manera en que el Ejército forma, adiestra, destina, educa, equipa y sostiene la fuerza hay que alinearla con la manera en que luchamos. La estructura de comando y control cambiará. Las funciones de estado mayor involucrarán arquitecturas de redes computarizadas y las comunicaciones globales que hacen al apoyo electrónico de la retaguardia (*reachback*) una realidad. La noción de lo que constituye el área de apoyo de la brigada será fundamentalmente distinta. Incluirá un área de concentración intermedia y aún el territorio continental de los EE.UU. Una mitad del Ejército genera la potencia de

combate en cuanto la otra puede emplearla. Desde que cambiamos la manera en que empleamos la potencia de combate, la manera en que generamos esta potencia hay que cambiar también. De tal manera, el Ejército debe comenzar a cambiar la metodología completa de como se apoya. Esto es un gran cambio de la forma en lo que pensamos y negociamos. Una parte de lo que hacemos involucra el romper la burocracia y la reconstrucción del sistema para la nueva fuerza. Para realizar todo lo que era necesario, el liderazgo del Ejército ha publicado una descripción de acontecimientos anticipados y un orden cronológico. Ahora estamos realizando lo planeado.

*Enfocando en el esfuerzo realizado en Fuerte Lewis, ¿cómo fue que el Ejército decidió cual sería la forma final de los IBCT?*

**Gral. de Div. Dubik:** El proceso tuvo inicio aún antes de crear las nuevas *IBCT*. Primero, tenía que formar un concepto y organización operativa. Basado en el tipo de ambiente en la cual la unidad operaba, el tipo de características que queríamos de la fuerza y con la capacidad necesaria, los planeadores en Fuerte Leavenworth hicieron un

borrador del concepto de Operaciones y Organización con el apoyo brindado por otros centros y escuelas de *TRADOC*.

Al analizar el ambiente operativo, dos cosas son constantes— Corea y Asia del Sudoeste. El Ejército debe ser capaz de luchar en estos lugares. Si una fuerza tiene requerimientos para hacer eso, tenemos que conservar nuestras fuerzas pesadas. Entonces, al mismo tiempo que guardamos las fuerzas suficientes para cumplir esta misión, hay otras misiones que hemos tenido que hacer desde el fin de la Guerra Fría: las pequeñas operaciones. El Ejército no puede escoger el tipo de misión que se le asigne; debe estar preparado y capaz de hacer todo. ¿Cuál será la próxima? Nadie sabe. Pero las operaciones recientemente realizadas son ejemplos de lo que acontecerá en el futuro, así que tenemos que estar preparados para operaciones de ésta índole. No es que queremos hacer mejor en Kosovo. Pero, ¿quién será el próximo

*Si queremos el Ejército que sabemos será necesario para defender la nación en 2010, debemos comenzar ahora a crear el puente a este Ejército del futuro. Eso es lo que hacemos en Fuerte Lewis. Esta fuerza interina—las primeras dos brigadas se llaman los equipos de combate de brigada inicial de la fuerza interina— no es el producto final. Encontraremos el producto final en el futuro, una vez que recibamos la respuesta de las comunidades científica y tecnológica. Pero cuando las comunidades científica y tecnológica digan “sí, podemos fabricarlo”, queremos cambiar lo más pronto posible. Por lo tanto, para 2003, cuando se activan más de las nuevas brigadas, necesitaremos tener a nuestra disposición las tecnologías avanzadas.*



Un teniente de los EE.UU. insta a un comandante croata a identificar los campos minados y que sus subordinados dejen de disparar contra soldados serbios esperando comenzar operaciones parecidas, diciembre de 1995. El imprevisto tiroteo y negociación causó un retraso de más de tres horas en el comienzo de la operación.

Kosovo? ¿O el próximo Bosnia o Somalia? No sabemos quienes serán, pero es cierto que existirán. Tenemos que considerar este hecho en relación con la estructura de la fuerza y la manera como nos adiestramos para el combate. ¿Qué nos dicta hacer el ambiente operativo? Pues, primero, tenemos que ser rápidos. Hoy en día, podemos llegar allá con todas las componentes de combate requeridos, pero llegaremos en cuatro o cinco meses. Eso no presentó ningún problema

en Europa durante la Guerra Fría cuando tuvimos 300.000 soldados en tierra europea preparados para actuar y tuvimos suficiente equipo para tres divisiones más concentrado en Bélgica, así que se pudo desplegar tropas por avión para emplear el equipo. Actualmente, tenemos el equipo ubicado en Kuwait y Corea, pero ¿Dónde será la próxima lucha? No sabemos. El próximo Saddam Hussein no esperará seis meses para atacar. Quien sea el próximo secuaz, ya ha aprendido esa lección. Por lo tanto, para nosotros la velocidad es esencial; por eso la

***Las operaciones distributivas y descentralizadas del concepto de Operaciones y Organización requieren que los líderes empleen la iniciativa dentro de las directivas establecidas— líderes capaces de crear unidades cohesivas que proliferan bajo condiciones de operaciones descentralizadas con ritmo operativo acelerado.***

***Este tipo de líder de alta adaptación puede operar a través de todo el espectro de la misión y resolver problemas antes nunca vistos. Estamos pidiendo a los comandantes de compañía y de pelotón que realicen las acciones antiguamente esperadas apenas de comandantes de batallón. Eso significa que tenemos que aumentar, en el mismo período de tiempo, el número de experiencias para tenientes y aumentar más aún ese número para los capitanes.***

fuerza prevista debe contar con un vehículo tan peligroso como el tanque Abrams, pero tan desplegable como el Vehículo Rodante de Alta Movilidad y Utilidades Múltiples (HMMWV).

Además, existe una gama de conjuntos de misiones. Había diferencias entre las misiones que yo cumplía con mi brigada en Haití y las misiones de la 1ª División de Caballería, cuando yo desplegué en Bosnia, las cuales diferían de las misiones que cumplieron la 1ª División de Infantería

en Kosovo. Estos conjuntos de misiones, ligeramente diferentes, tienen implicancias en el adiestramiento. Fue fácil durante la Guerra Fría; el objetivo del conjunto de misiones era enfrentar a los soviéticos y ganar. Se dividió la lista de tareas esenciales de misiones, se adiestró de acuerdo con estas listas, contra aquel enemigo, contra aquel escenario. Se llenaron los libros de datos con la información ya conocida—donde será su posición defensiva y cuantas municiones serán empleadas. Eso era muy fácil comparado con lo que hacemos ahora.

La potencia de combate es lo que trae consigo a la batalla, así que debemos considerar la infraestructura del área donde vamos a combatir cuando planificamos el diseño de la fuerza. Si necesitamos los letales y sostenibles sistemas de combate de 25 toneladas en el futuro, eso también afectará la operación y organización de la fuerza. Obviamente, el ambiente y la infraestructura tendrán mucho que ver con la manera en que formamos la fuerza interina.

Después de considerar el ambiente en que va a operar el Ejército, ¿qué tipo de conceptos y cualidades queremos para esta fuerza? Cuando los EE.UU. envía su Ejército, vamos para forzar a alguien hacer algo. Nuestro éxito depende de la habilidad cierta de imponer nuestra voluntad sobre las fuerzas ajenas. La capacidad combativa, es el motivo tras nuestra presencia en la misión, si fuese el mantenimiento de la paz o la imposición de la paz. Un enemigo potencial debe tener miedo de no obedecernos.

Al juntar algunas de las potencias de la fuerza ligera, la *IBCT* puede llegar al campo de batalla con la potencia combativa necesaria. Estamos incorporando culturas y potencias de estas fuerzas en nuevas capacidades operativas. El liderazgo del Ejército escogió al Fuerte Lewis en parte porque ya cuenta con una brigada pesada y una ligera. Ambas serán transformadas en brigadas interinas. Al emplear lo mejor que ofrecen las dos estructuras, creamos una fuerza superior. No nos interesa una contienda justa. Cuando luchamos, queremos ganar. Así que esta capacidad es lo que queremos en los *IBCT*.

*¿Cuál es el tiempo previsto para la activación de estas nuevas unidades?*

**Gral. de Div. Dubik:** La primera *IBCT* a transformar al nuevo diseño, la 3ª Brigada, 2ª División de Infantería, está programada alcanzar su capacidad inicial operativa (*IOC*) en diciembre de 2001. La segunda *IBCT*, la 1ª Brigada, 25ª División de Infantería está prevista para diciembre de 2002.

*¿Cómo están organizadas a las IBCT?*

**Gral. de Div. Dubik:** Las *IBCT* están organizadas primariamente como organizaciones de infantería motorizada con alta movilidad táctica y una contundente capacidad de asalto desmontado. Los mayores elementos dentro de la brigada incluyen tres batallones de infantería motorizada, cada uno compuesto de tres compañías de fusileros de armas combinadas; el escuadrón de reconocimiento, observación y adquisición de objetivos (*RSTA*); y elementos antitanques, de artillería, ingenieros, comunicaciones, inteligencia militar y de apoyo. Además, la *IBCT* contará con muchos “ganchos”, medios para facilitar el aumento de personal, así que si el

equipo inicial necesita una capacidad particular, puede integrar fácilmente las unidades blindadas, de aviación, ingenieros o de asuntos civiles, por ejemplo.

Uno de los grandes beneficios organizacionales es la presencia de un escuadrón de reconocimiento en la brigada, con capacidad incrustada de inteligencia humana, una vinculada con la aviación y vehículos aéreos de control remoto, así como la artillería y los ingenieros mediante la conectividad de la arquitectura de redes computarizadas. Todos los comandantes de brigada les gustaría tener esos tipos de capacidades—y ciertamente las tendrán. La guerra basada en redes multiplica la potencia de combate de la brigada. Yo creo que llegaremos a la conclusión que la red es una parte más formidable de las unidades transformadas que el equipo de guerra.

*Ha sido mucha la incertidumbre sobre si las brigadas interinas contarán con vehículos a oruga o a ruedas. ¿Qué nos puede decir de eso?*

**Gral. de Div. Dubik:** La respuesta corta es: no sabemos. Esta pregunta forma parte del aspecto de la ciencia y tecnología. No obstante, no podemos esperar hasta que llegue el nuevo equipo para comenzar la evaluación y perfeccionamiento del concepto de Operaciones y Organización. Actualmente, los soldados adiestran con vehículos ligeros a préstamo de Canadá. Los vehículos a préstamo nos permiten desarrollar la táctica, técnica y procedimientos (*TTP*) enseguida y comenzar el adiestramiento, en vez de tener que esperar la entrega del nuevo Vehículo Blindado Ligero III.

No obstante, no debemos olvidar que la transformación es mucho más que adquirir nuevos vehículos. A medida que desarrollamos la *TTP* hacemos frente a un paradigma estratégico que ha cambiado desde “alerta, adiestra, despliega,” hasta “adiestra, alerta, despliega”. En vez de “enfrentar, desarrollar la situación, maniobrar la fuerza,” tendremos que “explotar la tecnología y conocer la situación, maniobrar la fuerza y—sólo cuando se ha realizado todo lo anterior—enfrentar la fuerza enemiga”. Asimismo, nuestros procesos para tomar decisiones cambiarán de un modelo jerárquico, secuencial y centrado en planeamiento en lo cual los líderes son importantes a un modelo paralelo, colaborador y centrado en ejecución en lo cual los líderes son esenciales. Para poder maximizar esta capacidad tenemos que cambiar nuestro método de adiestrar.

*¿Con un nuevo concepto de Operaciones y Organización, nuevos vehículos y nuevo método de TTP, será el programa de adiestramiento diferente de otras unidades?*

**Gral. de Div. Dubik:** La metodología de adiestramiento preparada para las *IBCT* está basada en varios principios



de orientación. Primero, basado en el concepto, concebir una lista de tareas centralizada de adiestramiento para cada escalón, desde escuadra hasta brigada inclusive. Decidimos emplear borradores modernizados de los manuales de aptitudes y planes de adiestramiento para misiones, basados en una lista de tareas comunes de adiestramiento para comenzar el adiestramiento experimental. Tareas subordinadas, condiciones y estándares fueron adaptados de la doctrina actual para alinearse con el concepto de operaciones y organización. Segundo, el adiestramiento deberá mantener el espíritu, físico y dureza mental característicos de la infantería. Tercero, desarrollar desde temprano y mantener la pericia digital. Cuarto, emplear adecuadamente el tiempo en crear planes de adiestramiento multiescalón (simultáneos) y de repeticiones (secuenciales). Quinto, vincular el adiestramiento experimental al adiestramiento operacional. Sexto, identificar el equilibrio para el adiestramiento entre el real, constructivo (simulaciones) y virtual. El último y más impor-

***Debemos recordar algo simple pero importante: Hacer la historia es encontrarse en el desorden. Hoy en día, cuando estudiamos sobre Normandía parece que sólo había símbolos militares en un mapa. La realidad es que Normandía el día 6 de junio de 1944 más parecía “El Rescate del Soldado Ryan” — peligrosa y caótica.***

esta forma a fin de proporcionar la adaptabilidad y versatilidad exigidas por el concepto de Operaciones y Organización. Decidimos, desde el inicio no depender de adiestradores externos. Las unidades serán adiestradas por los propios líderes — jefes de pelotón adiestrando sus pelotones, comandantes de compañía adiestrando sus compañías y comandantes de batallón adiestrando sus batallones. Para alcanzar este objetivo, hay que hacer expertos a los comandantes en todo el conocimiento necesario sobre la metodología y doctrina de adiestramiento. El adiestramiento inicial de los líderes debe ser el adiestramiento de conversión para educar los líderes para ejecutar el adiestramiento relativo al concepto de

tante, adiestrar primero a los líderes porque ellos son los adiestradores.

Sabemos con certeza de la importancia de los líderes, porque las unidades son caracterizadas de acuerdo con el desempeño de sus líderes. Los líderes de las *IBCT* tienen que entender un nuevo método de combate y estarán motivados para combatir de

Operaciones y Organización de la *IBCT* y no a su antigua experiencia.

Contamos con un programa de adiestramiento específico para los comandantes de *IBCT* para demostrarles cuan extraordinario es ese grupo. Enseñado en los centros proponentes, el programa tiene como su enfoque el adiestramiento basado en el desempeño de Operaciones Y Organización de los *IBCT* en contra del enemigo. También provee los líderes con la comprensión de los conceptos y les da las necesarias herramientas, conocimientos y habilidades requeridos para operar y combatir en forma diferente.

*¿Qué tipos de obstáculos ha encontrado?*

**Gral. de Div. Dubik:** Sí enfrentamos muchas preguntas básicas, la incertidumbre fue un desafío y no un obstáculo. La nueva doctrina estaba siendo escrita al mismo tiempo en que formábamos las *IBCT*.

¿Cuánta importancia se le debe dar a la compañía? ¿Y al pelotón? Esta es la realidad de los cambios que nosotros hacemos. Desarrollamos un plan de colección de datos para cada ensayo de adiestramiento experimental y operacional concentrando en el comportamiento singular previsto en el concepto de Operaciones y Organización. Después de cada período de adiestramiento, las escuelas recibían la retroalimentación para que la doctrina pueda ser actualizada basada en lo que estamos aprendiendo. Lo hemos resuelto.

No debemos tener miedo a la incertidumbre. Si uno se siente preparado para enfrentar la incertidumbre durante el tiempo de paz, estará mejor preparado para enfrentar la incertidumbre de la guerra. La guerra es imprevisible e inestable. Es caos. Por lo tanto, si los líderes no se sienten preparados para los pequeños cambios, tampoco se sentirán preparados para su misión fundamental. Los líderes deberán relacionarse con la ambigüedad y aceptar la incertidumbre como un proceso natural. Cuando adiestramos a los líderes, y contamos con un excelente programa, tenemos que invertir en tiempo desde el principio.

*¿En qué sentido es el liderazgo diferente en las IBCT?*

**Gral. de Div. Dubik:** Las operaciones distributivas y descentralizadas del concepto de Operaciones y Organización requieren que los líderes empleen la iniciativa dentro de las directivas establecidas— líderes capaces de crear unidades cohesivas que proliferan bajo condiciones de operaciones descentralizadas con ritmo operativo acelerado. Este tipo de líder de alta adaptación puede operar a través de todo el espectro de la misión y resolver problemas antes nunca vistos. Estamos pidiendo a los comandantes de compañía y de pelotón que realicen las acciones antiguamente esperadas apenas de comandantes de batallón. Eso significa que tenemos que aumentar, en el mismo período de tiempo, el número de experiencias para tenientes y aumentar más aún ese número para los

capitanes. El tiempo que los capitanes estarán en posiciones de comando no cambiará; eso es una cuestión de inventario, así que la única opción es aprovechar al máximo el empleo de ese tiempo en cuanto los oficiales están en el comando. Ese es la verdadera clave, y para hacer eso tenemos que nivelar tres cosas: un programa para el líder táctico, múltiples repeticiones durante las simulaciones; y una formación profesional en las unidades que incluyen repeticiones de adiestramiento constante, ensayos de coordinación directa de misiones y estudio individual.

Antes de asumir el comando los oficiales participarán en un programa para el comandante táctico, de cinco semanas de duración. Durante su permanencia en el comando, los oficiales experimentarán la formación profesional repetitiva en como conducir sus organizaciones en el combate. Los jefes de pelotón y comandantes de compañía recibirán el adiestramiento para combatir a nivel de compañía. Los jefes de pelotón recibirán el adiestramiento junto con los líderes de escuadra. Nadie lidera por sí solo; luchamos juntos como un equipo de comando y así adiestraremos.

*Nunca habrá una hora perfecta para un gran cambio. Cuando surgen las crisis no podemos decir “no” a la Autoridad de Comando Nacional. Si el Presidente ordena: “Marchan a Kosovo”, no podemos decir “Disculpe. Estamos muy ocupados”. Y cuando él ordena, “Recuerden que además de Bósnia, Uds. se deben adiestrar para una guerra mayor de nivel teatro”, no podemos responder “Pare ahí, bien que necesitamos tener un descanso”. Si una situación se pone difícil en el Oriente o en Asia del Sudoeste, el llamado no será “Estamos prontos para desplegar?” Será simplemente “Desplieguen”. Para estar preparados para todo el espectro de contingencias, necesitamos la transformación, permaneciendo siempre aprestados para una guerra mayor.*

*Existe una preocupación entre los oficiales sobre la corta duración del comando. ¿Cómo podemos ganar el tipo de experiencia que Ud. estima ser necesaria?*

**Gral. de Div. Dubik:** Las experiencias son adquiridas de tres lugares significativos— la experiencia personal, de sus pares y de sus superiores. Empleando el concepto de coordinación directa de misiones, los comandantes de compañía se adiestrarán, sus jefes de pelotón y sus líderes de escuadra en una red. También formarán parte de la red el comandante de batallón, el comandante de compañía y el jefe de pelotón y parte de la red del comandante de brigada, comandante de batallón y del comandante de compañía. Ese adiestramiento continuará cada tres meses con una duración de 3 a 6 días con 4 ó 6 ensayos repetitivos por día, aumentando cada vez más la experiencia básica de cada soldado. Al coordinar directamente el liderazgo en este modo, los líderes adquirirán la experiencia y aprenderán como resolver problemas. Aprenderán con sus pares, superiores y subordinados.

Segundo, los oficiales aprenderán mediante las simulaciones. Para las primeras brigadas, serán principalmente simulaciones constructivas. Los líderes podrán realizar de 4 a 5 repeticiones del mismo tipo de problemas, en tanto que en el terreno, sólo habría tiempo y recursos para un escenario.

Tercero, los oficiales aprenderán a través de la historia en un programa profesional de lectura. Al estudiar las experiencias y las lecciones de sus antecesores, los oficiales pueden aprender sin repetir los errores que resultaron en bajas y pérdida de equipos.

*Muchos oficiales están preocupados que eso es demasiado y muy rápido para un Ejército que ya está muy ocupado. ¿Podría ser una buena idea pero en un tiempo inoportuno?*

**Gral. de Div. Dubik:** Nunca habrá una hora perfecta para un gran cambio. Cuando surgen las crisis no podemos decir “no” a la Autoridad de Comando Nacional. Si el Presidente ordena: “Marchan a Kosovo”, no podemos decir “Disculpe. Estamos muy ocupados”. Y cuan-

do él ordena, “Recuerden que además de Bósnia, Uds. se deben adiestrar para una guerra mayor de nivel teatro,”, no podemos responder “Pare ahí, bien que necesitamos tener un descanso”. Si una situación se pone difícil en el Oriente o en Asia del Sudoeste, el llamado no será “Estamos prontos para desplegar?” Será simplemente “Desplieguen”. Para estar preparados para todo el espectro de contingencias, necesitamos la transformación, permaneciendo siempre aprestados para una guerra mayor.

En cuanto cambiemos para enfrentar estos requerimientos, debemos recordar algo simple pero importante: Hacer la historia es encontrarse en el desorden. Hoy en día, cuando estudiamos sobre Normandía parece que sólo había símbolos militares en un mapa. La realidad es que Normandía el día 6 de junio de 1944 más parecía “El Rescate del Soldado Ryan” — peligrosa y caótica.

Para algunos ese es un período de gran ansiedad; para mí es también un período de gran aventura. Los tiempos han cambiado y tenemos que adaptar, pero la guerra tiene un futuro previsible y aún tenemos una misión a realizar.

La razón de nuestra existencia es forzar a las personas a hacer alguna cosa. Las capacidades de combate son esenciales en todo el espectro porque los términos como mantenimiento y restablecimiento de la paz son eufemismos ilusorios — todo lo que hacemos es relacionado con la fuerza. Parte del problema en lugares como Kosovo muchas veces se resume en la ausencia de una fuerza legítima para mantener la paz y el orden. Nosotros estamos comprometidos a ser relevante; capaces de responder rápidamente y proveer la fuerza apropiada para estas contingencias.

Hoy estamos preparando al Ejército para los capitanes y mayores que serán comandantes de brigadas y divisiones en el año 2015. Cuando un negocio quiere cambiar su estructura de ventas, cambiando el salón de demostraciones por un mercado basado en el Internet, se lo exige a una asesoría de técnicos innovadores externa. No podemos hacer lo mismo en el Ejército. Tenemos que cultivar nuestros propios expertos. Los soldados que liderarán la fuerza objetivo en 15 años, ya se encuentran en el servicio militar y están creciendo y cambiando el Ejército. **MR**

---

*El general de división James M. Dubik es el segundo comandante general para la Transformación en el Comando de Adiestramiento y Doctrina, en el Fuerte Lewis, Washington. Recibió el título de Bachiller de la Universidad Gammon, la Maestría en Ciencias de la Universidad Johns Hopkins y la Maestría en Ciencias y Artes Militares de la Escuela de Estudios Militares Avanzados en Fuerte Leavenworth. También es graduado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. Ha servido en varias posiciones de comando y estado mayor en el territorio continental de los EE.UU., Hawaii, Haití y Bosnia, incluyendo segundo comandante general de la División Multinacional Norte y la Fuerza de Tarea Eagle; asistente del comandante de división (Apoyo) de la 1ª División de Caballería, en el Fuerte Hood, Texas; comandante de las fuerzas nacionales y multinacionales de los EE.UU., en el norte de Haití; comandante de la 2ª Brigada, 10ª División de Montaña, Fuerte Drum, Nueva York; asesor especial del Jefe de Estado Mayor del Ejército en el Pentágono, Washington, DC; comandante del 5º Batallón, 14º Regimiento de Infantería en Hawaii; inspector general de la 25ª División de Infantería en Hawaii; oficial ejecutivo, 1º Batallón de Comandos (Ranger), Hunter Army Airfield, en Savannah, Georgia, y profesor asociado de Filosofía en la Academia Militar de los EE.UU. en West Point, Nueva York.*